

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по реорганизации отдела продаж ООО «АСМ Красноярск»

Руководитель



канд. экон. наук, доцент Л.С. Драганчук

Выпускник



А.И. Осепашвили

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Теоретические основы разработки организационной структуры .....	6
1.1 Проектирование организационных структур .....	6
1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки .....	10
1.3 Оценка рисков. Оценка эффективности проекта .....	15
2. Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «АСМ Красноярск» .....	27
2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «АСМ Красноярск» .....	27
2.2 Анализ внешней среды ООО «АСМ Красноярск» .....	29
2.3 Анализ внутренней среды ООО «АСМ Красноярск» .....	36
3. Разработка проекта по реорганизации отдела продаж ООО «АСМ Красноярск» .....	52
3.1 Разработка предложений по реорганизации отдела продаж .....	52
3.2 Разработка этапов проекта .....	53
3.3 Оценка социально-экономической эффективности проекта .....	61
Заключение .....	64
Список использованных источников .....	68
Приложение А - В .....	72-80

## **ВВЕДЕНИЕ**

Проектная деятельность предполагает целенаправленное проведение комплекса мероприятий по развитию предприятия. Внутрифирменное объединение ресурсов, обеспечивающих мероприятия, производится в рамках определенного проекта. Каждый проект соответствует целям предприятия, имеет конечный срок исполнения и эффективность. В проектах реализуются задачи по формированию новой продукции, совершенствованию системы управления, условий труда, модернизации производства, формирование новой системы оплаты труда и прочие.

Актуальность данной работы заключается в необходимости разработки проекта построения системы управления отдела продаж организации ООО «АСМ Красноярск», удовлетворяющего требованиям к функциональности, эффективности, скорости обслуживания клиентов и учитывающих небольшие ресурсы на реорганизацию.

Анализ организационной деятельности является научной базой принятия управленческих решений в бизнесе, поскольку для их обоснования необходимо выявлять и прогнозировать существующие и потенциальные проблемы, коммерческие и финансовые риски, определять воздействие принимаемых решений на уровень рисков и доходов субъектов хозяйствования.

В связи с изменением организации требования к системе управления меняются, получается, и сами системы управления должны изменяться. При отсутствии изменений в соответствии с требованиями бизнеса, организацию ждут кризисы. На сегодняшний день многие исследования посвящены разработке методов адаптации организационной структуры компании. Среди которых можно выделить наиболее актуальные инструменты, такие как, организационное моделирование, проектирование бизнес-процессов, изучение жизненного цикла организаций.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке проекта по реорганизации отдела продаж ООО «АСМ Красноярск».

Для достижения поставленной цели были определены основные задачи, решаемые в исследовании:

- рассмотреть и проанализировать виды организационных структур;
- оценить показатели эффективности деятельности ООО «АСМ Красноярск»;
- провести анализ внутренней и внешней среды организации;
- дать общую характеристику исследуемого предприятия;
- провести анализ трудовых ресурсов;
- разработать проект по реорганизации отдела продаж ООО «АСМ Красноярск»
- оценить социально-экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования является организация ООО «АСМ Красноярск».

Предметом исследования является организационная структура управления организации ООО «АСМ Красноярск».

Практическая значимость работы состоит в том, что реализация предложенного проекта реорганизации отдела продаж ООО «АСМ Красноярск» позволит нейтрализовать имеющиеся проблемы в организации.

Методологические аспекты проектирования организационной структуры рассматриваются в работах Барина В.А., Виханского О.С., Воронина С.И., Иванилова Э.Б., и др.

Методы научного исследования, использованные при подготовке дипломной работы, следующие: системный анализ; метод наблюдения; традиционный или классический анализ документов; финансовый анализ деятельности организации.

Структура и объем дипломного проекта определились с учетом цели и задач исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1 Теоретические основы разработки организационной структуры**

## **1.1 Проектирование организационных структур**

Организационная структура предприятия – это внутренняя упорядоченная совокупность служб, управляющих его деятельностью, взаимосвязями и соподчинением. Формируется организационная структура из двух частей: производственной структуры предприятия и структуры управления. Сначала формируется производственная структура, а затем от нее строится организационная структура управления предприятием.

Под производственной структурой предприятия понимают состав основных производственных подразделений предприятия и характер их взаимосвязи.

Под структурой управления понимается форма распределения и координации управленческой деятельности на предприятии. Структура управления включает в себя состав органов управления и устанавливает характер отношений между ними.

Отдельные сотрудники (генеральный директор, его заместители), службы и иные звенья аппарата управления являются элементами структуры управления. Вертикальные связи - это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления. Горизонтальные связи носят характер согласования и считаются, как правило, одноуровневыми. Также связи в устройстве управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отображают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи отображают по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

На организационную структуру управления предприятия влияют ряд факторов (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Факторы, влияющие на организационную структуру управления предприятием.

Свойствами оптимальной организационной структуры будет являться:

- наличие в структуре групп специалистов;
- небольшое число уровней руководства;
- небольшие подразделения с имеющими высокую квалификацию персоналом
- ориентирование графиков работы на потребителей;
- быстрая реакция на изменения;
- большая производительность труда;
- низкие затраты.

Проектирование организационных структур показывает разработку проектных заключений помногообещающему устройству организации, по процессу её преобразования от действующего состояния к перспективному.

Проектирование организационных структур позволяет выстроить основу управления организацией, приемлемую систему управления:

- основать организационную структуру согласно стратегии компании.
- привести к общему организационную структуру в управляющей компании и обособленных единицах.
- улучшить процессы внутри организации.
- распределить полномочия и ответственность между подразделениями и сотрудниками компании («матрица ответственности»).

Нормализовать штатное расписание и сделать общую систему стимулирования во всех единицах компании (премии, связанные с индивидуальными показателями, и базовые).

#### *Ситуационный подход к проектированию*

Ситуационная концепция подразумевает разработку организационного проекта для большого количества, случайно сложившихся ситуаций, которые будут сохраняться в будущем. Использование базовых моделей структуры управления подразумевает, что более эффективная организация имеет относительно неспециализированные работы, смешанные функции менеджмента, массовый контроль и децентрализованную власть. Обосновано тем, что такие структуры управления обеспечивают не только высокие уровни производства и эффективности, но и удовлетворённость работников, приспособляемость управления и развития.

#### *Классический подход*

Сутью классического подхода к проектированию структуры управления считается выделении главных функций менеджмента: разработка изделий, производство и маркетинг. Цикл начинается с маркетинга и завершается производством. Подобная последовательность требует от организации знаний изменений, происходящих на рынке, и умения реагировать на эти изменения.

#### *Процессный подход формирования структур*

Использование бизнес-модели для принятия управленческих решений представляет собой формальное, точное, полное и всестороннее описание компа

нии. Это позволяет, с точностью, увидеть полную картину проблемы под самыми разными углами зрения.

Процессом построения полной бизнес-модели компании является последовательное процессно-целевое описание. Это позволяет получить взаимосвязанные ответы на основные вопросы управления: Зачем? – Что? – Где? – Кто? – Как? – Когда? – Кому? – Сколько?

Построение организационно-функциональной модели обеспечивает ответы на вопросы «Что?», «Где?» и «Кто?» делает в компании.

Данному предшествует подготовка модели целеполагания (миссии, цели, стратегии), отвечающей на вопрос: «Зачем компания занимается своим бизнесом (почему именно этим бизнесом, именно здесь и сейчас)?».

На этапе организационного проектирования производится системно-целевое описание компании. Процессы, протекающие в компании, в свёрнутом виде (как функции) опознаются, классифицируются и закрепляются по иерархии управления.

Совершенствование организационно-функциональной модели происходит на этапе активного процессного описания компании. Отвечая на вопросы «Как?», «Когда?» («В какой последовательности?»), «Кому?», данная модель описывает последовательное во времени смена материальных и информационных потоков. Это описание «горизонтальной» интеграции отдельных операций: в начале по логике взаимодействия исполнителей (верхний уровень), а следом по технологии (нижний уровень).

Процесс организационного проектирования заключается в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценки и принятия к практической реализации более эффективных вариантов организационных решений.

Критерием эффективности при сопоставлении всевозможных вариантов организационной структуры служит вероятность более полного и устойчивого



достижения конечных целей системы управления при относительно минимальных затратах на её функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления содержит выбор базы для сравнения или определения значения эффективности, который принимается за нормативный.

Проект организационной структуры управления состоит из:

- аналитическая записка и проектное задание.
- структурная схема организационной структуры управления (ясно видны уровни и связи подчинения).
- схема информационных связей.
- штатное расписание (перечни должностей, категорий, окладов и количества по подразделениям).
- положения в каждом подразделении и должностные инструкции.
- обоснование эффективности проекта.
- план мероприятий по реализации проекта.
- внедрение (приказ и т.п.).

## **1.2 Типы организационных структур, их преимущества и недостатки**

Для разных организаций характерны разные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Бывают случаи, когда внутри одной компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение отдельных подразделений, так называемое организационное обособление, в этом случае создаваемая структура будет дивизиональной. Выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

*Линейная структура*

Рассмотрим линейную организационную структуру (рисунок 1.2). Для нее свойственна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Присутствуют только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.



Рисунок 1.2 – Линейная структура управления

Преимуществами линейной организационной структуры являются простота, конкретность заданий и исполнителей.

Недостатками линейной организационной структуры являются: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Применяется и эффективна линейная структура на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

#### *Линейно-штабная структура управления*

В связи с ростом предприятия линейная структура, как правило преобразуется в линейно-штабную (рисунок 1.3). Она аналогична линейной организационной структуре, но управление сосредоточено в штабах. Возникает группа работников, которые напрямую не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



Рисунок 1.3 – Линейно-штабная структура управления

### *Функциональная структура управления*

При последующем усложнении возникает необходимость специализации сотрудников производства, участков, отделов цехов и т. д., формируется функциональная структура управления (рисунок 1.4). По функциям происходит распределение работ.

Деление организации на элементы происходит при функциональной структуре, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Функциональная структура характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток — функции руководителя размыты.



Рисунок 1.4– Функциональная структура управления

Преимуществом является: повышение качества управленческих решений, углубление специализации; возможность управлять многопрофильной деятельностью.

Недостатками является: низкая скорость принятия управленческих решений;

недостаточная гибкость; плохая увязка действий функциональных подразделений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

#### *Линейно-функциональная структура управления*

При линейно-функциональной структуре управления (рисунок 1.5) основные связи — линейные, дополнительные — функциональные.

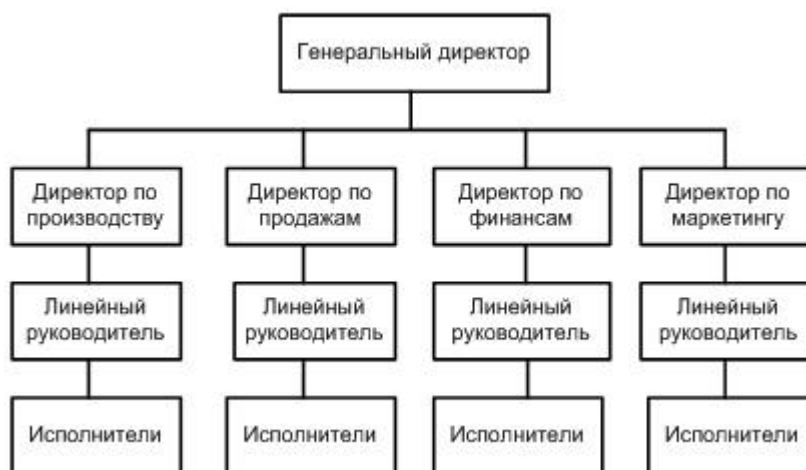


Рисунок 1.5 –Линейно-функциональная структура управления

#### *Дивизиональная структура управления*

Для устранения недостатков функциональных структур управления в крупных фирмах используется дивизиональная структура управления (рисунок 1.6). Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. Рассредоточение системы управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Недостатком дивизиональной структуры является: сложность информационных связей; рост расходов на управленческий персонал.

Строится дивизионная структура управления на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется крупными корпорациями, так как нельзя поместить деятельность крупной компании в 3-4

основных отдела, как в функциональной структуре, однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости.



Рисунок 1.6– Дивизиональная структура управления

### *Матричная организационная структура*

Программно-целевые структуры управления возникли в связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции, и получили названия матричные (рисунок 1.7). Сутью матричных структур является то, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

Формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы при матричной структуре управления. Группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Тем самым достигается гибкость в распределении кадров и эффективная реализация проектов. Недостатком матричной структуры является сложность структуры и сложность информационных связей. Так же недостатком является наличие двойного подчинения, вследствие чего конфликты из-за двойного подчинения.

Примером матричной структуры могут служить телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков, авиакосмическое предприятие.

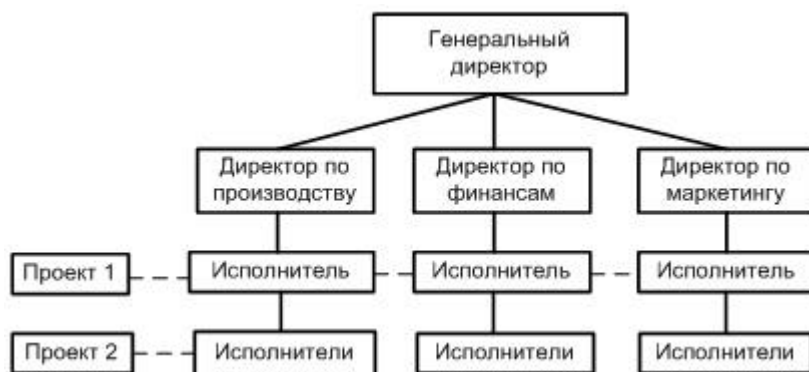


Рисунок 1.7 - Матричная структура управления

Преимуществами матричной структуры управления является: гибкость, ускорение внедрения инноваций, индивидуальная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

### 1.3 Оценка рисков. Оценка эффективности проекта

Оценка риска представляет собой совокупность процедур идентификации факторов, причин его возникновения, анализа возможностей и последствий проявления действия риска. Различают, как правило, качественную и количественную оценки риска.

Качественная оценка (анализ) направлена на установление существования различных видов риска, определяющих их факторов и причин. Результатом качественной оценки рисков является система рисков.

Количественная оценка проводится на основе результатов качественного анализа рисков. Процесс количественной оценки состоит в определении вероятности воздействия риска и характера его влияния на показатели деятельности предприятия.

- качественный анализ (оценка) рисков

В результате проведения качественной оценки (анализа) выявляются основные факторы, причины и виды рисков.

Факторы риска рассматриваются как условия, способствующие проявлению причин риска. В то время как причины риска — это источники их возникновения.

Факторы риска по признаку среды возникновения разделяются на внешние и внутренние (рисунок 1.8)



Рисунок 1.8 – Классификация факторов риска

Отмечают следующие внешние факторы риска: политические, социально-экономические, экологические, научно-технические. Определяют внешние факторы косвенного и прямого воздействия.

Причинами риска являются определенные незапланированные события, которые вероятно могут осуществиться и привести к отклонению от намеченного результата.

В целом к причинам возникновения риска относят: спонтанность природных процессов и явлений, стихийные бедствия; случайность; наличие противоборствующих тенденций, столкновение противоречивых интересов; вероятностный характер научно-технического процесса; неполнота, недостаточность информации об объекте, процессе, явлении и др. Могут быть выделены также объективные и субъективные причины риска. На основе результатов качественного анализа рисков проводится количественная оценка.

Основные понятия и виды эффективности проекта

Эффективностью проекта называют степень достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

Эффективность проекта – это категория, которая отображает соответствие затрат и результатов проекта интересам и целям участников, могут также учитываться интересы государства и населения.

При оценке проектов используются такие виды эффективности, как:

- эффективность участия в проекте;
- эффективность проекта в целом.

Эффективность проекта в целом определяется для того, чтобы определить вероятную привлекательность проекта для его вероятных участников, а также с целью поиска инвесторов. Этот вид эффективности включает: общественную (социально-экономическую) и коммерческую эффективность.

Эффективность участия в проекте определяется для того чтобы определить возможность воплощения проекта, а также заинтересованность в проекте его участников. Здесь включаются такие виды эффективности как: бюджетная эффективность, эффективность участия в проекте предприятия, эффективность инвестирования в акции компании, а также эффективность участия в проекте структур более высокого уровня.

Среди разнообразия видов эффективности проектов также можно выделить такие как:

- экономическая эффективность – показывает соотношение затрат на реализацию проекта и его результатов в соответствии с интересами и целями участников проекта в денежном эквиваленте;
- экологическая эффективность проекта – отражает соответствие затрат и результатов с точки зрения государства и общества;
- социальная эффективность – здесь отображено соответствие затрат и общественных результатов рассматриваемого проекта целям и социальным интересам его участников;
- другие виды эффективности.



Рассмотрим детально наиболее значимые виды эффективности проектов подробнее, в частности будем рассматривать:

- коммерческую эффективность;
- социально – экономическую эффективность;
- бюджетную эффективность инновационных проектов.

#### *Коммерческая эффективность проекта*

Коммерческая эффективность инновационного проекта непосредственно связана с проблемой комплексной оценки эффективности капитальных вложений, поскольку проект в данном случае рассматривается как объект инвестирования.

Оценка коммерческой эффективности базируется на следующих основных принципах:

- используются предусмотренные проектом (рыночные, то есть цены, по которым товар приобретается на свободном рынке) постоянные или переменные цены на товары и услуги;
- денежные потоки рассчитываются в валютах, в которых в проекте предусматривается покупка ресурсов и оплата продукции;
- в случае, если проект предусматривает и производство, и потребление некой продукции, в расчете учитываются только производственные затраты, но не учитываются расходы на ее приобретение;
- в расчетах учитываются налоги, сборы, отчисления, предусмотренные законодательством, к примеру, возмещение НДС за используемые ресурсы;
- получение и погашение займов не учитываются как в денежном потоке, так и в расчетах потребности в оборотном капитале;
- если по проекту предусмотрено одновременное выполнение нескольких различных видов операционной деятельности, то при расчете расходы учитываются по каждому из них.

При определении коммерческой эффективности проекта в качестве эффекта рассматривается поток реальных денег. При реализации проекта выделяются такие виды деятельности, как: финансовая, операционная и

инвестиционная. В рамках каждого из этих видов деятельности осуществляются притоки и оттоки денежных средств. Поток реальных денег представляет собой разность между притоком и оттоком денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности за каждый период осуществления данного проекта.

Сальдо реальных денег – это разность между притоками и оттоками денежных средств от всех трех видов деятельности. Помимо того, на каждом шаге расчета рассчитывают:

Поток реальных денег – этот показатель используют в дальнейшем для расчета таких показателей эффективности проекта, как: чистый дисконтированный доход, срок окупаемости проекта, индекс доходности, внутренняя норма доходности и других.

Для того, чтобы принять какой-либо проект необходимо, чтобы сальдо реальных денег было положительным в любом временном промежутке, где данный участник этого проекта осуществляет затраты или получает доход. Отрицательное сальдо реальных денег является свидетельством необходимости привлечения дополнительных средств (собственных или заемных).

#### *Социально-экономическая эффективность проекта*

Показатели социально-экономической эффективности проекта отражают эффективность данного проекта с точки зрения интересов всего общества, с тем обстоятельством, что оно несет все затраты, которые связаны с выполнением проекта. Эти показатели отражают целесообразность расходования ресурсов на осуществление конкретно данного проекта.

Однако следует признать, что основным методом оценки социальной эффективности проекта остается экспертный метод. Экспертиза ожидаемых социальных последствий научно-технических инноваций может быть организована в различных формах:

- индивидуальная и (или) коллективная экспертиза с привлечением квалифицированных специалистов различных сфер деятельности;
- социологические опросы работников и населения;

- всенародные референдумы, проводимые по проектам, затрагивающим интересы различных слоев общества или региона.

При определении показателей социально-экономической эффективности в качестве результатов от осуществления проекта могут рассматриваться:

- конечные результаты производства (выручка от реализации нашей продукции на внутреннем и внешнем рынках);

- выручка от реализации интеллектуальной собственности (ноу-хау, компьютерные программы, лицензии на право использования изобретений и т.д.) и имущества, которые были созданы всеми участниками проекта;

- экологические и социальные результаты проекта, которые рассчитываются исходя из совместного воздействия всей совокупности участников данного проекта на социальную и экологическую обстановку в конкретном регионе, а также возможные последствия реализации проекта для здоровья населения;

- непосредственно финансовые результаты проекта (например, налоги, амортизация, прибыль).

При определении социальных результатов проекта, в расчете эффективности проекта отражаются:

- изменение числа рабочих мест в регионе;
- улучшение жилищных и культурно-бытовых условий, работающих;
- изменение надежности снабжения некоторыми товарами населения регионов или населенных пунктов;

- изменение условий труда работающих;
- экономия времени населения;
- изменение структуры производственного и административного персонала.

При определении социальных результатов проекта используют следующие предпосылки: нужно, в первую очередь, чтобы проект соответствовал социальным нормам, условиям и стандартам соблюдения прав человека. Мероприятия по созданию нормальных условий труда и отдыха, по обеспечению

работающих жилплощадью, продуктами питания, а также объектами социальной инфраструктуры являются необходимыми условиями осуществления проекта, поэтому все эти мероприятия в составе результатов проекта не подлежат. Также в расчете эффективности учитываются улучшение бытовых, жилищных и культурных условий работников (к примеру, бесплатное или льготное условие предоставления жилья), а также затраты на создание или приобретение таких объектов входят в состав затрат по проекту (они тоже учтены в расчетах эффективности проекта в общем порядке).

При расчете эффективности проекта учитывается также самостоятельный социальный результат таких мероприятий, который получается при росте рыночной стоимости жилья, (он обусловлен вводом в эксплуатацию дополнительных объектов социального и бытового назначения)».

#### *Бюджетная эффективность проекта*

Бюджетная эффективность проекта оценивается по заказу органов государственного и/или регионального управления. В соответствии с данными требованиями можно определить бюджетную эффективность для бюджетов разных уровней или консолидированного бюджета.

Бюджетная эффективность проекта оценивается через сопоставление объема необходимых инвестиций из средств какого-либо бюджетного фонда в наш проект и совокупной доходности федерального бюджета, а также возникающих благодаря реализации проекта экономии в расходах бюджетов различных уровней. Если инвестиции предоставляются за счет средств Фонда государственной поддержки как государственные гарантии, здесь они рассматриваются в качестве оттоков средств бюджетного Фонда, учитываются платежи по исполнению такой гарантии исходя из обеспеченного ею обязательства.

Показатели бюджетной эффективности дают возможность оценить влияние результатов реализации проектов на доходы и расходы бюджета соответствующего уровня. Наибольшее значение имеет показатель бюджетной эффективности, как бюджетный эффект. Бюджетный эффект определяется как

превышение доходов бюджета соответствующего уровня в связи с реализацией конкретного проекта.

Главный показатель бюджетной эффективности – это чистый дисконтированный доход бюджета. Здесь в качестве основы для расчета показателей бюджетной эффективности используются суммы поступлений в бюджет (в том числе, налоги, сборы и т.п., возврат кредитов и процентов по ним, дивиденды по акциям, которые находятся в собственности региона) и расхода бюджета (например, дотации, субсидии, займы, а также расходы на приобретение акций).

Еще один показатель бюджетной эффективности - интегральный бюджетный эффект, который определяется как сумма приведенных (дисконтированных) годовых бюджетных эффектов за период реализации проекта или как превышение интегральных доходов бюджета над интегральными бюджетными расходами.

В качестве расходов бюджета можно рассматривать:

- средства непосредственного бюджетного финансирования;
- общие сведения о предприятии;
- балансовый отчет (форма №1) в разбивке по кварталам за анализируемый период;
- отчет о прибылях и убытках (форма №2) также в разбивке по прямое выделение бюджетных ассигнований на надбавки к ценам на энергоносители и топливо;
- выплаты по государственным облигациям;
- кредиты ЦБ РФ, региональных и уполномоченных банков, выделяемые в качестве кредитных средств, которые подлежат компенсации за счет бюджета;
- государственные гарантии инвестиционных расходов отечественным и иностранным инвесторам;
- выплаты пособий лицам, которые остались без работы, потому что был осуществлен данный проект;

- бюджетные средства, которые выделяются из бюджетов для ликвидации возможных последствий после осуществления проекта (например, чрезвычайные ситуации), а также для компенсации другого вероятного ущерба.

В качестве доходов бюджета рассматривают:

- НДС (налог на добавленную стоимость), а также другие налоговые поступления в бюджет при реализации проекта;

- таможенные пошлины и акцизы по продукции (ресурсам), которые производятся в соответствии с проектом;

- поступления в бюджет налога на доходы физических лиц (с заработной платы российских и иностранных работников), полученных выполнение работ, предусмотренных по проекту;

- эмиссионный доход от выпуска ценных бумаг под проект;

- дивиденды по принадлежащим государству (региону) ценным бумагам (в том числе акциям), которые были выпущены с целью финансирования проекта;

- доходы государства от лицензирования, конкурсов, тендеров на разведку, строительство и эксплуатацию объектов, которые создаются при реализации проекта;

- поступления в бюджеты платы за пользование природными ресурсами (землей, водой и т.п.), платы за недра;

- поступления от возврата кредитов, выданных из средств бюджета на реализацию проекта, а также проценты по ним;

- штрафы и санкции, связанные с проектом (например, за нерациональное использование природных, топливно-энергетических и материальных ресурсов, а также за нецелевое расходование средств).

В качестве доходов бюджета также приравниваются поступления в различные внебюджетные фонды: пенсионный фонд, фонд медицинского и социального страхования, фонд занятости, начисленные от заработной платы за работы, связанные с осуществлением проекта.

Также при оценке бюджетной эффективности определяется степень участия государства (региона) в осуществлении проекта и срок окупаемости

затрат бюджета, которые вычисляются на основании показателей годового бюджетного эффекта.

Кроме того, следует отметить, что при анализе бюджетной эффективности проекта необходимо учитывать такие факторы, как:

- при выполнении проекта за счет средств бюджета помимо данных показателей эффективности, необходимо учитывать рост доходов бюджета за счет увеличения налоговых платежей;

- с точки зрения государства, в качестве требуемых критериев может также быть рассмотрена применимость результатов проекта для государственных нужд (например, в рамках национальных проектов);

- также в настоящий момент в условиях финансового кризиса, немаловажным фактором, способствующим осуществлению проекта, является обеспечение занятости населения в регионе. Экономическая выгода государства состоит из уменьшения расходов бюджета на выплату пособий по безработице, а также приток налоговых платежей в качестве уплаты работающими налога на доходы физических лиц.

Совокупный эффект от реализации проекта состоит из эффектов, которые поступают в бюджет (бюджетная эффективность), в распоряжение предприятия, которое реализует данный проект, в распоряжение инвесторов (коммерческая эффективность), а также народнохозяйственный эффект (социально-экономическая эффективность).

В процессе оценки эффективность проектов оценивается определенными количественными характеристиками, которые называются показателями эффективности.

Для оценки проекта необходимо иметь следующую информацию:

- 1) материалы по самому проекту

- 2) данные о предприятии, которое претендует на осуществление проекта, здесь необходимо знать следующую информацию:

- по кварталам за анализируемый период.

Затраты, связанные с реализацией проекта, можно разделить на первоначальные (единовременные), текущие и ликвидационные, которые соответственно осуществляются на стадиях:

- научно-исследовательской, стадии строительства и стадии подготовки производства;
- эксплуатации (действия) проекта;
- ликвидации данного проекта.

Чтобы оценить результаты и затраты по реализации проекта могут быть использованы следующие виды цен (под ценой понимается стоимость единицы соответствующего товара для основных видов продукции, услуг, работ): расчетные, прогнозные, базисные и мировые цены.

Базисная цена – это та цена, которая сложилась в народном хозяйстве на определенный момент времени. Она считается постоянной в течение всего периода расчета. Эффективность проекта измеряется в базисных ценах в основном на начальном этапе технико-экономических исследований. Также базисные цены в совокупности с расчетными могут быть использованы на стадии технико-экономического обоснования проекта.

Прогнозная цена равна произведению базисной цены на индекс вероятного изменения цен в конце шага расчета. Если проект разрабатывается по заказу органов государственного управления, то прогнозные значения индексов изменения цен на некоторые виды продукции (ресурсов) устанавливаются в соответствии с прогнозами Министерства экономики РФ в задании на проектирование.

Расчетные цены – данный вид цен применяется при расчете обобщающих показателей эффективности, в случае, если результаты и затраты по проекту выражены в прогнозных ценах. Подобный расчет необходим для того, чтобы обеспечить сравнимость результатов, которые были получены при разных уровнях инфляции. Эти цены могут быть определены с помощью дефлирующего множителя, который должен соответствовать индексу общей инфляции.



Расчетные цены приводятся к определенному моменту времени (моменту, который предшествует началу осуществления нашего проекта).

Принятие решений об эффективности проекта обосновывается в зависимости от целей, преследуемых разработчиком данного проекта. Тогда полученные в результате расчетов показатели разделяются по их значимости в конкретной ситуации. Например, при финансировании проекта за счет средств бюджета, в первую очередь рассматривается бюджетная эффективность проекта, а после идет анализ хозяйственной и коммерческой эффективности данного проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе изложены теоретические и практические аспекты совершенствования организационных структур управления организацией, проведен анализ организационной структуры управления предприятием, а также разработан проект по реорганизации отдела продаж ООО «АСМ Красноярск».

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

Принимая во внимание формирование эффективной организационной структуры как один из ключевых факторов поддержания конкурентоспособности фирмы была, проанализировала структура управления ООО «АСМ Красноярск».

Цель работы заключалась в разработке проекта по реорганизации отдела продаж ООО «АСМ Красноярск».

Основным видом деятельности компании является «Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами», зарегистрировано 27 дополнительных видов деятельности.

Количество заказов с каждым годом увеличивается, что говорит о процветании компании и расширении сферы деятельности.

Для наиболее полного представления проблемных зон компании была использована фотография рабочего дня сотрудника. Выделенные проблемы — это перегруженность работников отдела продаж и отсутствие вводных инструктажей адаптации новых сотрудников.

Основными этапами проекта была: инициация и запуск проекта; деление организации на элементы и блоки; установление соответствий полномочий различных должностей; выполнение конкретными лицами определения совокупности должностных обязанностей; документальное

закрепление организационных изменений; открытие отдела логистики и снабжения; адаптация новой организационной структуры; завершение проекта.

Проведя анализ рисков выяснили, что самым значимым для организации является риск длительного процесса согласования документов, вторым по значимости является риск ухода важных сотрудников проекта и отсутствие компетенций рабочей группы в проведении организационных изменений. Для этого необходимо составление графиков согласования документов и проработать критерии более лучшего информирования сотрудников в максимально полной форме о дальнейших планах и этапах.

Оценка ожидаемого эффекта внедрения организационных изменений показала положительное отношение к нововведениям.

Исходя из анализа и прогноза показателей эффективности можно сделать вывод, что разработка проекта совершенствования организационной структуры реорганизации отдела продаж ООО «АСМ Красноярск» является достаточно результативным мероприятием и может быть рассмотрена для внедрения в организацию.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Административно-управленческий портал [электронный ресурс];режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m77/4\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m77/4_1.htm), данные на 18.04.17
2. Аньшин В. М. Управление портфелем проектов: сравнительный анализ подходов и рекомендации по их применению / В. М. Аньшин, В. Д. Бархатов // Управление проектами и программами. - 2012. - № 1. - С. 20-40. - То же [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://elibrary.ru>. - для доступа к информационным ресурсам требуется авторизация.
3. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие: [для студентов вузов, обучающихся по направлению "Экономика и управление"] / Л. Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 258 с
4. Баринов, В.А. Организационное проектирование: учебник / В.А. Баринов, В.П. Белянский, М.Я. Иоффе. – Москва : ИНФРА – М, 2014. – 384 с.
5. Беляева С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами // Организатор производства. - 2016. - № 4. - С. 84-87.
6. Беспалов, М.В. Комплексный анализ финансовой устойчивости компании: коэффициентный, экспертный, факторный и индикативный / М.В.Беспалов //Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2014. № 5. С. 10 - 18.
7. Верзух, Эрик Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Эрик Верзух. - М.: Вильямс, 2015. - 480 с.
8. Воронин, С.И. Организационное проектирование: учебное пособие / С.И. Воронин. – Воронеж : ВГТУ, 2011. – 105 с.
9. Воропаев В. И. Математические модели управления для руководителя команды управления проектом (часть 1) / В. И. Воропаев, Я. Д. Гельруд // Управление проектами и программами. - 2014. - № 1. - С. 62-71. - То же [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://elibrary.ru>. - для доступа к информационным ресурсам требуется авторизация.

10. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – 3-е изд. — Москва: Экономистъ, 2004.— 528 с.
11. Дойникова О. Управление услугами организаций малого бизнеса: проектный подход / О. Дойникова // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2012. - № 4, Ч. 1. - С. 217-222.
12. Заренков В. А. 3 344 Управление проектами: Учеб. пособие. - 2-е изд. - М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2010. - 312 с.
13. Иванилов, Э.Б. Процессный подход в организационном проектировании // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2010. - № 46. - С. 241-246.
14. Инновационный менеджмент: Учебник / Под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Б. Н. Чернышева. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Вузовский учебник, 2012. - 464 с.
15. Ковалёв, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 560 с.
16. Конюкова, Н.И К65 Экономика труда: Электронный учебно-методический комплекс для дистанционного обучения и самостоятельной работы / Н. И. Конюкова, М. Н. Мерцалова. – Новосибирск: СибАГС. – 196с.
17. Коршунов, И.А. Структуры молодых инновационных компаний / И.А. Коршунов, О.С. Гапонова // Инновации. – 2013. – №1 (171). – С. 57-68.
18. Красавина А. К. Исследование и анализ методов распределения задач между исполнителями в системах управления проектами / А. К. Красавина // Качество. Инновации. Образование. - 2013. - № 11. - С. 70-73.
19. Лесных В. В. Об оценке значимости выполнения работ проектов / В. В. Лесных, Ю. В. Литвин // Аудит и финансовый анализ. - 2013. - № 4. - С. 254-260.
20. Лич Л. Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич // Управление качеством. - 2014. - № 2. - С. 47-54.

21. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. М12 Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — с. 664
22. Официальный сайт Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] : [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
23. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [электронный ресурс]: [www.krasstat.gks.ru](http://www.krasstat.gks.ru)
24. Персод, Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н. Персод // Стратегический менеджмент. – 2014. - №3. – С. 194 – 202.
25. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). Издание четвертое. – Project Management Institute, Inc., 2008.
26. Стратегическое управление и планирование [электронный ресурс]; режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/practice/statuya13.htm> данные на 18.04.17
27. Туккель, И. Л. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: Учеб. пособие / И. Л. Туккель, С. Н. Яшин, Е. В. Кошелев, С. А. Марков. СПб.: БХВ-Петербург, 2013. - 240 с.
28. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст] : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 620.
29. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. 5-е изд. СПб.: Питер, 2012. - 448 с.
30. Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компании: учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" /В.Н.Фунтов. – М. – СПб. : Питер, 2011. – 394 с.

31. Харченко, А.А. Совершенствование организационной структуры управления в условиях динамичного развития компании / А.А. Харченко // Научные записки НГУЭУ. – 2010. – №1. – С. 40-44.

32. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятия (организаций). Теория и методология : учебное пособие / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Чернышев. – Москва : Юнити-Дана, 2011. – 120 с.

33. Шапиро В. Д. и др. Управление проектами. СПб.: «ДваТри», 2012. – 610с.